



## Partnering i praksis

*Vurdering af resultater og erfaringer fra opførelsen af LO's hovedsæde i Havnestaden*

Gottlieb, Stefan Christoffer; Bang, Henrik L.; Larsen, Jacob Norvig

*Publication date:*  
2004

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*

Gottlieb, S. C., Bang, H. L., & Larsen, J. N. (2004). *Partnering i praksis: Vurdering af resultater og erfaringer fra opførelsen af LO's hovedsæde i Havnestaden*. SBI forlag. By og Byg Resultater Nr. 037

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Partnering i praksis

Vurdering af resultater og erfaringer fra opførelsen  
af LO's hovedsæde i Havnestaden



Statens Byggeforskningsinstitut  
Danish Building and Urban Research



# Partnering i praksis

Vurdering af resultater og erfaringer fra opførelsen  
af LO's hovedsæde i Havnestaden

Stefan Christoffer Gottlieb  
Henrik L. Bang  
Jacob Norvig Larsen

Titel	Partnering i praksis
Undertitel	Vurdering af resultater og erfaringer fra opførelsen af LO's hovedsæde i Havnestaden
Serietitel	By og Byg Resultater 037
Udgave	1. udgave
Udgivelsesår	2004
Forfattere	Stefan Christoffer Gottlieb, Henrik L. Bang, Jacob Norvig Larsen
Sprog	Dansk
Sidetæl	36
Litteratur-henvisninger	Side 28
Emneord	Partnering, evaluering, samarbejde, rådgiver, entreprenør, bygherre, organisation, ledelse, effekter, byggeproces
ISBN	87-563-1212-1
ISSN	1600-8049
Pris	Kr. 85,00 inkl. 25 pct. moms
Tekstbehandling	Stefan Christoffer Gottlieb
Fotos	Jens Frederiksen (Fra Arkitektur DK nr. 7, 2003, Arkitektens Forlag)
Omslag	Jens Frederiksen (Fra Arkitektur DK nr. 7, 2003, Arkitektens Forlag)
Tryk	
Udgiver	By og Byg Statens Byggeforskningsinstitut, P.O. Box 119, DK-2970 Hørsholm E-post by-og-byg@by-og-byg.dk www.by-og-byg.dk

Eftertryk i uddrag tilladt, men kun med kildeangivelsen: *By og Byg Resultater 037: Partnering i praksis. Vurdering af resultater og erfaringer fra opførelsen af LO's hovedsæde i Havnestaden. (2004)*

# Indhold

Forord .....	4
Sammenfatning .....	5
Byggesagen – LO hovedsæde .....	7
Organisering .....	7
Baggrund for valg af partnering .....	7
Partneringaftalen.....	7
Partneringtiltag .....	8
Resultatet – Det færdige byggeri .....	8
Evalueringens resultater.....	10
Undersøgelsesdesign og metode .....	10
Resultater fra projekteringsfasen.....	11
Resultater fra udførelsesfasen.....	14
Konklusioner på evalueringen .....	20
LO-sagen i forhold til traditionelle byggesager .....	20
Effekter af partnering .....	22
Barrierer i forhold til forandringsprocessen.....	23
Konklusion på brug af partnering i LO-sagen .....	25
Metodekritik og -udvikling .....	26
Anbefalinger – vejen frem for partnering .....	27
Litteratur .....	28
Bilag 1 Styregruppe og projektdeltagere .....	29
Bilag 2 Interviewguide .....	30

# Forord

Erhvervs- og Byggestyrelsen støtter forsøg- og udviklingsprojekter, der fremmer produktivitet og kvalitet i byggeriet.

Denne rapport beskriver resultatet af en evaluering vedrørende brug af partnering i opførelsen af LO's hovedsæde i Havnestaden. Evalueringen har til formål at undersøge, om partnering i en dansk sammenhæng kan bidrage til en øget produktivitet og kvalitet.

Ved projektets start var de danske erfaringer med partnering sparsomme, og evalueringen bidrager derfor til en bedre forståelse af effekter og barrierer ved gennemførelse af projekter i partnering.

Evalueringen er gennemført med støtte fra Erhvervs- og Byggestyrelsen, og projektet er stillet til rådighed for offentlig evaluering af byggeriets parter LO, NCC Danmark A/S, J&B Entreprise A/S og Ai-gruppen.

Planlægning af evaluering, dataindsamling og analyse af LO-sagens projekteringsfase er foretaget af cand.scient.soc., ph.d. Mikkel Andreas Thomassen, BA. scient.adm., Jimmi Hansen og civilingeniør, ph.d. Lennie Clausen. Dataindsamling og analyse af LO-sagens udførelsesfase er foretaget af seniorforsker, ph.d. Henrik L. Bang, civilingeniør Stefan C. Gottlieb, seniorforsker, ph.d. Asta Nicolajsen og seniorforsker, ph.d. Birgitte Dela Stang. Civilingeniør Stefan C. Gottlieb har på grundlag heraf gennemført afsluttende analyse, redigering og udarbejdelse af nærværende rapport. Projektleder har været seniorforsker, ph.d. Jacob Norvig Larsen.

I forbindelse med gennemførelsen af evalueringen har en lang række personer medvirket i flere interviewundersøgelser og evalueringsworkshops (se bilag 1). By og Byg vil gerne takke samtlige personer og virksomheder for deres store imødekommenhed og deltagelse i dette arbejde.

By og Byg, Statens Byggeforskningsinstitut  
Afdelingen for Proces og Innovation  
September 2004

*Lone Møller Sørensen*  
Direktør, konstitueret forskningschef

# Sammenfatning

Denne rapport sammenfatter de samlede resultater og erfaringer vedrørende brug af partnering i realiseringen af LO's hovedsæde i Havnestaden, København. Der er udarbejdet tre forudgående publikationer som et led i den samlede evaluering omhandlende:

- metode og planlægning for evaluering
- partnering i projekteringsfasen
- partnering i udførelsesfasen

Evalueringens formål er at undersøge, hvorvidt brug af partnering i opførelsen af LO's hovedsæde i Havnestaden har medført et billigere og bedre byggeri – de udførendes indtjening indregnet.

Evalueringen viser, at forløbet af LO-sagen adskiller sig fra traditionelle byggesager på en række områder. Vigtigst af disse er anvendelsen af en række *partneringtiltag*, der har til formål at føre parternes fælles vision/målsætninger ud i livet gennem etablering af konkrete rum og procedurer, der muliggør et åbent og tillidsfuldt samarbejde:

- Fællestegnesteue og tidlig inddragelse af entreprenører
- Overordnet styregruppe for den samlede projektorganisation
- Økonomisk incitamentsaftale og formulering af fælles succesmål
- Etablering af projektteams og afholdelse af seminarer og workshops
- Ændret arbejdsdeling og integreret problemløsning.

Anvendelsen af disse tiltag udgør et brud med den traditionelle organisering og gennemførelse af byggesager, der kan betragtes som et fragmenteret produktionssystem, i hvilket *brudfladerne* eller *koblingerne* mellem såvel parter som faser er underlagt et skarpt juridisk administreret og reguleret aftalesystem.

På baggrund af spørgeskemaundersøgelsen konkluderes det, at anvendelsen af partnering ikke har givet anledning til store forandringer/effekter, idet LO-sagen på de udvalgte evalueringsparametre ikke vurderes at være markant forskellig fra traditionelle byggesager.

Evalueringen har vist, at der såvel i projekterings- som udførelsesfasen er store problemer med at få samarbejdet til at fungere mellem de involverede parter. På stort set alle målte evalueringsvariable vurderes samarbejdet på LO-sagen ringere end samarbejdet på traditionelle byggesager. Dette til trods, er der opnået gode resultater fx i form af:

- meget kvalitet for pengene
- god sikkerhed på projektet
- tæt og givtig dialog med brugerne
- ingen alvorlige kontroverser undervejs i projektering og udførelse
- et færdigt byggeri, der afspejler bygherrens ønske om åbenhed, transparens, forandring, modernitet, lethed, velkomst og kvalitet.

Det er vigtigt at gøre sig klart, at anvendelsen og effekterne af partnering og de enkelte partneringtiltag er situationsbestemt og afhænger af den konkrete byggesag.

I forhold til barriererne mod øget samarbejde har evalueringen vist, at der er en række grundlæggende problemstillinger i sagsforløbet i forhold til tre organisatoriske niveauer:

- På personniveau er der uoverensstemmelser og dårlig kemi mellem visse projektdeltagere.



- På projektniveau kan problemerne relateres til stor personudskiftning og manglende afklaring af aftaler og forståelse for partneringånden.
- På virksomhedsniveau er vilkårene for projektet mangelfuldt afklaret og beskrevet.

Disse problemstillinger kan formentlig tilskrives, at rammerne for gennemførelse af projekter i partnering endnu ikke er indlejret i praksis. Det resulterer bl.a. i, at integrationen mellem projektering og udførelse ikke er sikret optimalt, hvilket har ført til konflikter undervejs.

Den grundlæggende konklusion på evalueringen af LO-sagen er, at til trods for en del problemer i partneringsamarbejdet, har det resulteret i et godt byggeri for bygherren især med hensyn til kvalitet og arkitektur – dog på bekostning af tid og økonomi for alle parter. Fra bygherreside påpeges det dog, at friheden til at blive klogere undervejs i processen har været vigtigere end de økonomiske hensyn.

Afslutningsvis gives på baggrund af projektets gennemførelse og evaluering nogle få anbefalinger, hvis formål er at sikre bedre partneringprojekter fremover. Det anbefales fx at:

- udarbejde en partneringvejledning, der trin for trin angiver, hvordan et partnerskab kan initieres, implementeres og udvikles.
- analysere arbejdspraksis for herigennem at operationalisere partneringmodellen.

# Byggesagen – LO hovedsæde

## Organisering

Et nyt hovedsæde til LO er opført i tilknytning til Havnestaden i København. Byggesagen blev gennemført på baggrund af en partneringaftale mellem LO (bygherre) og en kreds af projekterende og udførende bestående af:

- Ai-gruppen (arkitekt og ingeniørfag)
- NCC Danmark Byg A/S (byggestyrer og hovedentreprenør)
- J&B Entreprise A/S (entreprenør).
- Haraldshus A/S (bygherrerådgiver).

Aftalen omfattede udarbejdelse af projektforslag, tidsplan og budgettering (fase 1) samt projektering og udførelse af nyt hovedsæde til LO (fase 2).

## Baggrund for valg af partnering

Årsagerne til, at LO-sagen blev gennemført i partnering – med de ovennævnte parter – skal søges i en række historiske og institutionelle forhold snarere end som resultatet af en rationel udvælgelse af virksomheder og partneringmodel på baggrund af tidligere erfaringer hermed.

NCC havde således forkøbsret til den byggegrund, der blev valgt til beliggenheden af LO's nye hovedsæde. Entreprenøren var således selvvalgt til at deltage i byggeriet.

LO havde endvidere som udgangspunkt et ønske om at medvirke til at fremme kvaliteten og produktiviteten i byggeerhvervet og ønskede deltagelse af kooperative virksomheder. Dermed var en række aktører givet på forhånd – herunder Ai-gruppen og J&B Entreprise, der begge er medlemmer af Det Kooperative Fællesforbund (DKF) .

Ai-gruppen, der ydermere havde en eksisterende aftale med LO i forbindelse med de oprindelige byggeplaner på Dokøen (hvor en fredningssag blokerede for en købsaftale) anbefalede, at byggeprojektet ikke blev udført som totalentreprise. På samme tid var NCC ved at markere sig med partnering som en ny samarbejdsform i byggeprocessen. Hermed var fundamentet for en partneringaftale mellem LO, NCC, J&B Entreprise og Ai-gruppen lagt.

## Partneringaftalen

Forud for projektets start afholdtes en workshop med deltagerne, der alle underskrev en hensigtserklæring indeholdende de overordnede principper for samarbejdet og en række fælles mål for projektets gennemførelse. Hensigtserklæringen er gengivet i (Thomassen & Hansen, 2001). Blandt procesmålene er, at parterne skal:

- efterleve de i fællesskab fastlagte rammer og spilleregler for teamarbejdet
- bidrage aktivt til et positivt, konstruktivt og løsningsorienteret arbejdsmiljø for alle involverede parter
- gennemføre resultatmålinger og erfaringsopsamling til brug for en stadig forbedring af proces og produkt
- sikre at teamånden er forankret i egen organisation

- opretholde og udbygge en høj grad af teamspirit baseret på åbenhed, ærlighed og gensidig respekt.

Produktmålene omfatter, at parterne skal:

- opføre et arkitektonisk markant, funktionelt og miljørigtig byggeri af høj kvalitet
- gennemføre en effektiv og udviklende proces, der sikrer en efterlevelse af de fastsatte økonomiske, tidsmæssige og kvalitative mål
- tilstræbe den højeste mulige kvalitet inden for den fastlagte budgetramme
- gennemføre byggeriet til den aftalte tid uden mangler.

## Partneringtiltag

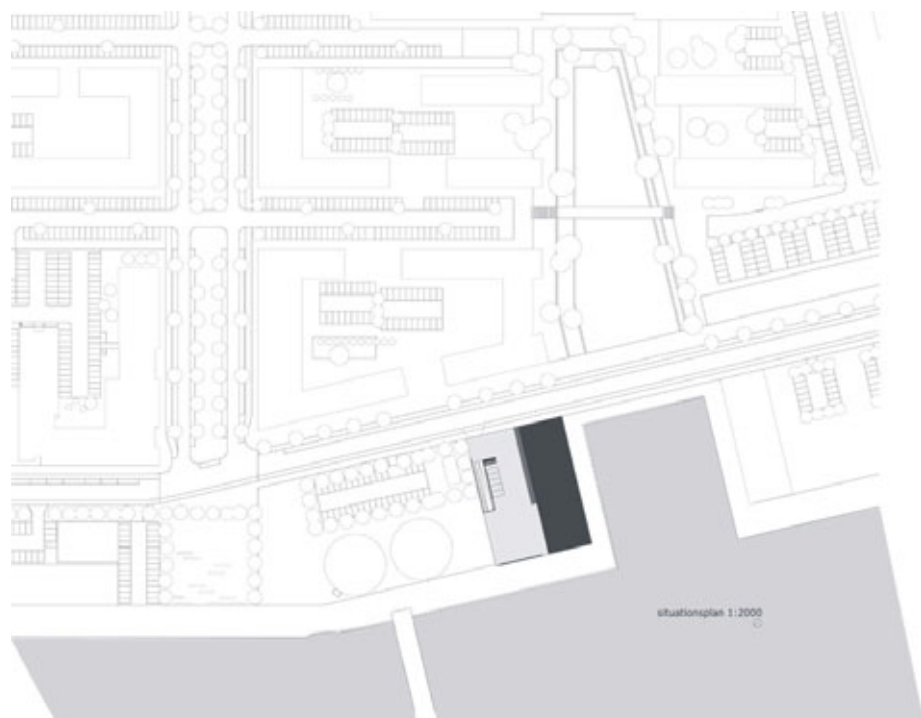
Partnerskabets praktiske gennemførelse omfattede følgende partneringtiltag/-elementer:

- 1 Fællestegnestue – tidlig inddragelse af entreprenører
- 2 Overordnet styregruppe for den samlede projektorganisation
- 3 Økonomisk incitamentsaftale – formulering af succesmål
- 4 Etablering af projektteams og afholdelse af seminarer og workshops
- 5 Omfordeling af arbejdsopgaver/ændret arbejdsdeling og integreret problemløsning.

Det var gennem aktiv inddragelse af disse tiltag i bygge- og samarbejdsprocessen, de opstillede produkt- og procesrelaterede mål skulle realiseres.

## Resultatet – Det færdige byggeri

LO's nye hovedsæde – den 4900 m<sup>2</sup> store bygning i Havnestaden – blev taget i brug 27. september 2002. Bygherrens omkostninger i forbindelse med byggeriet beløber sig til 163,7 mio. kr. Dette beløb er inklusive alle omkostninger, herunder grundkøb og øvrige bygherreomkostninger. Bygningen er placeret vinkelret på havneforløbet, og nord for huset grænser den ny Havnestad op til det eksisterende boligområde ved Islands Brygge.



Figur 1. Placering af LO's hovedsæde i Havnestaden.

LO's ambition med det store byggeprojekt har været at tilføre bydelen nye ideer og kvaliteter. Endvidere skulle det ny hovedsæde understøtte den interne organisationsændring og medføre, at medarbejderne kan arbejde mere tværgående og projektorienteret. Den nyopførte bygning er derfor åben og gennemsigtig mod omgivelserne, og kontorarealerne er indrettet fleksibelt med centrale storrums.

Huset er som det første i landet gennemført med miljøcertificering og med hensyntagen til bygherrens ønske om at tilgodese projektets totaløkonomi.



Figur 2. LO's hovedsæde. Kantinen set fra balkonen.

# Evalueringens resultater

Projektets overordnede målsætning er at vise, hvordan partnering i en dansk sammenhæng kan bidrage til en øget produktivitet og kvalitet.

## Undersøgelsesdesign og metode

Evalueringen er foretaget med henblik på at belyse følgende spørgsmål:

*Har brug af partnering i opførelsen af LO's hovedsæde i Havnestaden medført et bedre og billigere byggeri – de udførendes indtjening indregnet?*

Til dette formål er fire underspørgsmål udarbejdet, der hver især belyser forskellige indgangsvinkler til evalueringen, og som samlet set skal besvare ovenstående spørgsmål:

Tabel 1. Evalueringens delspørgsmål og indgangsvinkler.

Spørgsmål	Indgangsvinkel
1. Hvordan har forløbet i opførelsen af LO's hovedsæde i Havnestaden adskilt sig fra traditionelle byggeforløb?	Dette spørgsmål har til formål at vurdere selve partneringindsatsen på projektet.
2. Hvilke ønskede og uønskede effekter – tilsluttede og utilsigtede – har de ændrede samarbejdsformer medført?	Dette spørgsmål skal afklare forståelsen af, hvilke positive og negative effekter brugen af partnering har haft i den konkrete byggeproces.
3. Hvilke barrierer er de involverede aktører stødt på i omstillingen hen mod samarbejde baseret på partnering?	Dette spørgsmål omhandler selve forandringsprocessen og parternes syn på omstillingen mod øget samarbejde.
4. Hvordan har de anvendte evalueringsteknikker og -variable vist sig egnede til at belyse de i 1–3 rejste spørgsmål?	Idet evaluering af byggeprocesser er et forholdsvis nyt fænomen, er der ingen faste rammer for, hvilke evalueringsteknikker, der er mest hensigtsmæssige at anvende. Dette spørgsmål omhandler derfor selve evalueringens validitet.

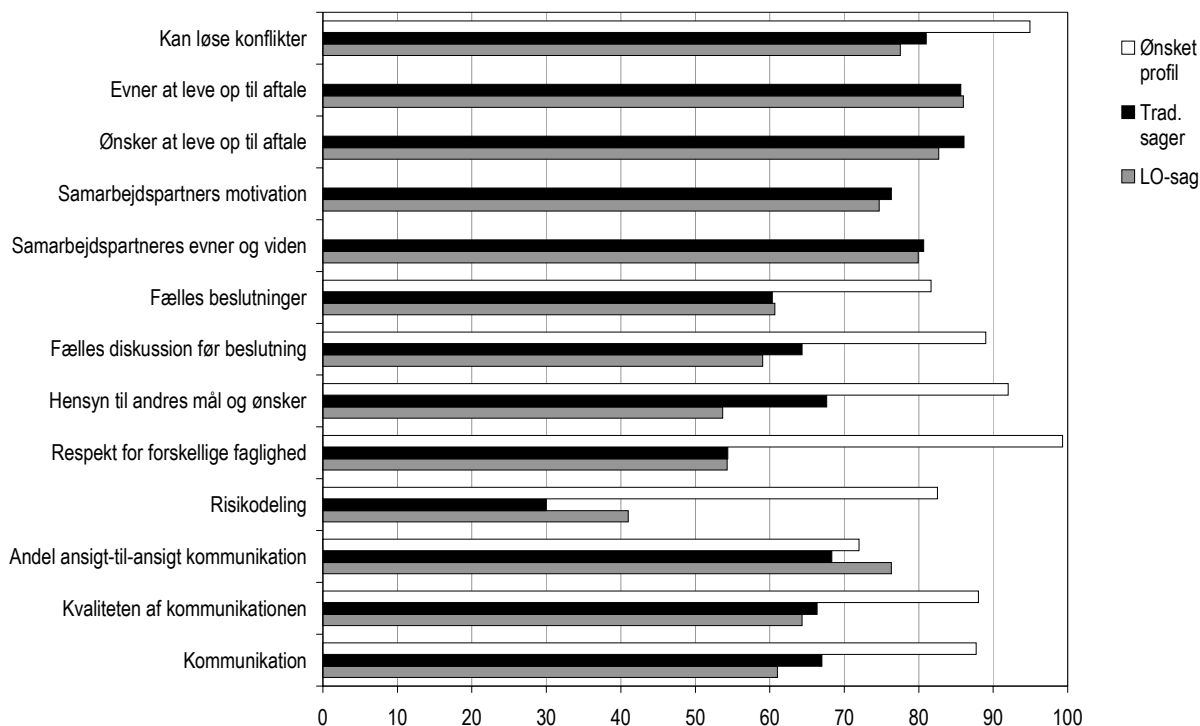
Disse spørgsmål er søgt besvaret ved indsamling af data og erfaringer fra:

- 1 Spørgeskemabesvarelser fra udvalgte parter ved afslutning af henholdsvis projekterings- og udførelsesfasen.
- 2 Feedback fra ovenstående respondenter på to evalueringsworkshops/-seminarer.
- 3 Fokusgruppe- og opfølgningsinterviews med respondenterne.
- 4 Deltagende observation i workshops, projekterings- og byggemøder.
- 5 Granskning af projektdokumentation, herunder aftaledokumenter og mødereferater.

Efterfølgende præsenteres i summarisk form de primære resultater fra evalueringsforløbet, hvorefter der konkluderes på de fire ovenstående delspørgsmål såvel som undersøgelsens overordnede spørgsmål.

## Resultater fra projekteringsfasen

Spørgeskemaundersøgelsens primære resultater fremgår af figur 3 og 4 nedenfor. Der henvises til (Thomassen & Hansen, 2001) for en detaljeret gennemgang af disse og undersøgelsens øvrige resultater.



Figur 3. Oplevelse af forløbet i projekteringsfasen af LO byggesagen i forhold til forløbet i traditionelle byggesager samt i forhold til et ønsket forløb.

De projekterende skulle tage stilling til:

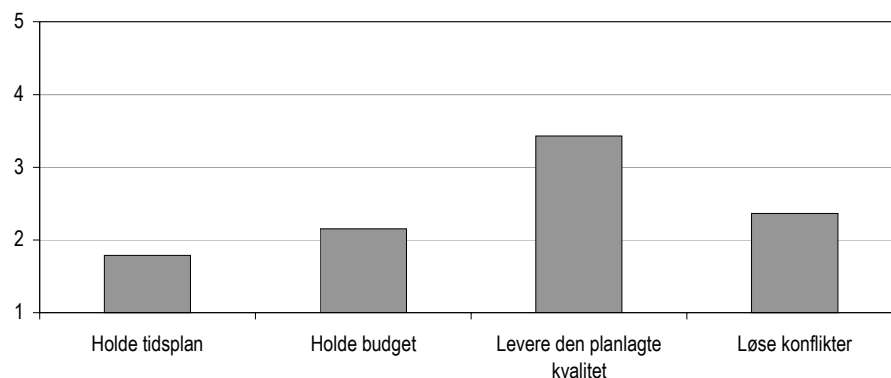
- det hidtidige samarbejde
- den ønskede profil for det videre samarbejde
- samarbejdet på LO-sagen i forhold til samarbejdet på traditionelle byggesager.

Overordnet set viste besvarelsene, at det hidtidige forløb i LO-sagen vurderes mindre positivt end det ønskede forløb på næsten alle undersøgelsens parametre. Dette er i og for sig ikke så alarmerende, idet denne tendens kan tolkes som et udtryk for et højt ambitionsniveau, der ikke er indfriet helt. Mere problematisk er det imidlertid, at samarbejdet på LO-sagen på en række parametre vurderes at være ringere end eller på niveau med samarbejdet på traditionelle byggesager. Konkret giver dette sig udtryk i, at det ikke er lykkedes at øge:

- Kvaliteten af information
- Den gensidige respekt for forskellige fagligheder
- Omfanget af fælles beslutninger
- Omfanget af kommunikation
- Hensynet til andres mål og ønsker.

Figur 4 viser et gennemsnit af de projekterendes tilfredshed med projektets udvikling på fire udvalgte parametre. Det fremgår af de samlede besvarelser, at det hidtidige forløb opleves som utilfredsstillende. Kun hvad angår den leverede kvalitet lever LO-projektet op til forventningerne.

Tilfredsheden med projektets udvikling er endvidere stort set identisk på tværs af faggrupper, dvs. for henholdsvis ledere, entreprenører, arkitekter og ingeniører.



1 = meget utilfreds, 2 = lidt utilfreds, 3 = hverken tilfreds eller utilfreds, 4 = tilfreds, 5 = meget tilfreds

Figur 4. De projekterendes tilfredshed med projektets udvikling.

Trods de overvejende negative besvarelser i spørgeskemaerne har deltagerne i projektet, især på styregruppeniveau, stadig troen på, at partnering er vejen frem. Det er opfattelsen, at nogle af fordelene allerede viser sig i denne byggesag, men at alle fordelene først realiseres på sigt.

### Evalueringsseminar

På baggrund af besvarelserne formuleredes af evaluator en række temaer, der blev behandlet af styregruppen på et selvevalueringsseminar. Formålet hermed var at udarbejde løsningsstrategier, der kunne udvikle det videre partneringforløb i LO-sagen og hjælpe projektets parter med at overkomme følgende tre centrale barrierer i samarbejdet:

Tabel 2. Analysetemaer og indsatsområder ift. barrierer i samarbejdet i LO-sagens projekteringsfase.

Analysetema	Indsatsområde
Kommunikation	Hvordan kan man – uden at øge tidsforbruget – forbedre kommunikationen i partnerskabet og i forhold til hvilke dele er dette særligt vigtigt?
Arbejds- og ansvarsdeling	Hvordan bliver partnerskabet bedre til at forholde sig hurtigt og konkret til de øvrige parter ́ indsats, uden at det går ud over respekten for hinandens faglighed?
Konfliktåndtering	Hvilke konflikter bliver ikke håndteret og løst direkte mellem parterne, og hvordan sikres det, at konflikter ikke fremover får lov at forblive uløste?

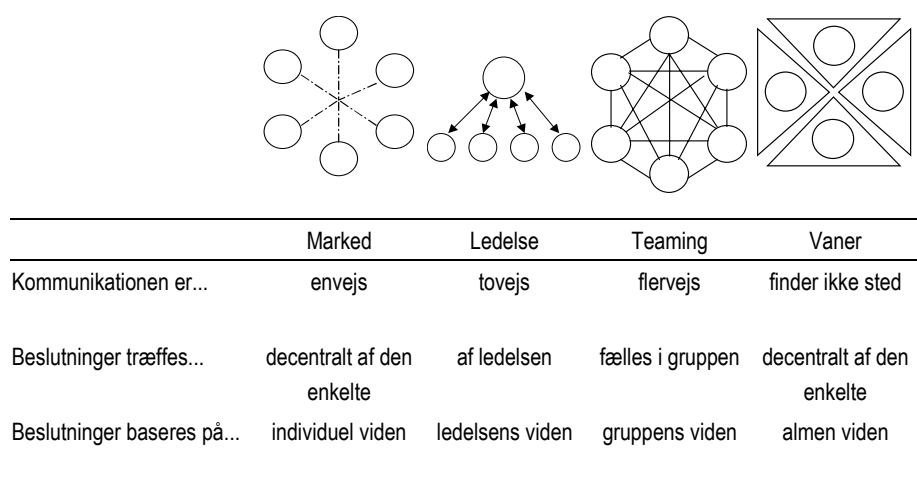
Som optakt til deltagernes egen refleksion over årsagerne til de identificerede problemer, blev der givet et teoretisk funderet bud på, hvorfor samarbejde i partneringforløb kan indebære ikke bare fordele, men også problemer.

Partnering kan ses som en specifik måde at organisere byggeprocessen på. Ifølge de gængse definitioner se fx Barlow et.al., 1997; Conley et.al. 1999; Matthews et.al., 1996) er partnering kendetegnet ved at være et *tæt og længerevarende samarbejde*, med *betoning af fælles interesser*, hvorfor der arbejdes med *hensigtserklæringer frem for kontrakter*, hvilket giver et *fleksibelt, harmonisk og lærende byggeforløb* og dermed et *billigere, bedre og hurtigere byggeri*.

Denne og tilsvarende definitioner giver en umiddelbar forståelse af, hvad partnering ideelt set er. Der fokuseres næsten alene på fordelene, hvorimod mulige problemer i partnering er underbelyst.

En forståelse af hvornår partnering er fordelagtig, og hvornår andre måder at organisere byggeprocessen er at foretrække, kræver en indkredsning af det særegne ved denne organisationsform. Som organisationsform er partnering bl.a. kendetegnet ved, at koordinationen (i forhold til beslutningstagning og informationsformidling) parterne imellem er heterarkisk, dvs. er

baseret på gensidighed og fællesskab (svarende til *teaming*). Figur 5 viser forskellige koordinationsformer (Grandori, 2000).



Figur 5. En klassifikation af koordinationsformer.

Som det fremgår heraf besidder koordinationsformerne forskellige karakteristika. *Markedet* er fx kendetegnet ved, at den enkelte aktør på baggrund af sin individuelle viden træffer beslutninger, der i en envejskommunikation formidles til andre aktører.

Koordinationsformerne finder anvendelse i forskellige situationer, idet hver af disse har fordele og ulemper, der gør dem velegnede til at håndtere forskellige situationer:

Tabel 3. Fordele og ulemper ved de forskellige koordinationsformer.

	Marked	Ledelse	Teaming	Vaner
Ny information	÷	÷	+	÷
Megen information	÷	÷	+	+
Mange aktører	+	(+)	÷	+
Konflikter	÷	+	÷	+
+ = velegnet                      (+) = delvist velegnet                      ÷ = ikke velegnet				

I forhold til klassifikationen af koordinationsformer svarer partnering, jf. den gængse definition, til *teaming*. Tabel 3 giver dermed en forståelse for, hvilke forhold partnering dermed er velegnet til at håndtere.

Som følge af den direkte kommunikation med god mulighed for feed-back er partnering således velegnet til at håndtere ny ikke-formaliseret/-standardiseret information. Samtidig gør det tætte samarbejde på tværs af faggrupper det muligt at håndtere ikke bare store informationsmængder men også forskelligartet information.

Partnering er derimod ikke velegnet til at håndtere store aktørgrupper, idet omfanget af kommunikation stiger voldsomt med antallet af aktører. Endvidere er der (ideelt set) ingen ledelse, der kan gribe ind, hvis en konflikt opstår.

Det er således muligt, at den direkte kommunikation i partnering kan tage mange konflikter i opløbet, men hvis konflikterne opstår, er der ingen ekstern eller overordnet part, der kan fungere som konfliktløser. Partnerskabets styrgruppe kan dog varetage denne funktion, men opererer ofte på et mere overordnet organisatorisk niveau. Derudover knytter der sig en række problemer ved at bevæge sig hen mod denne organisationsform, altså ved selve *forandringsprocessen*. En central problemstilling er her, at nye organisationsformer i modsætning til veletablerede og kendte organisationsformer ikke kan trække på den enorme viden, der er indlejret i normer og rutiner.



Den generelle konklusion på seminaret var, at temaerne i høj grad afspejlede de samme grundlæggende problemstillinger:

- Der er ikke tilstrækkelig ledelse
- Der er for få retningslinjer for, hvordan beslutninger træffes og dermed også hvornår, beslutninger træffes
- Fordeling og fælles forståelse af roller og ansvar savnes
- Der er for lidt gensidig faglig respekt
- Det mangler en person til at holde udviklingen af partnerskabet 'i gang'
- De personlige relationer fungerer ikke altid efter hensigten.

Med udgangspunkt i diskussionen om de tre barrierer blev en række strategier, handlinger og målepunkter, til nedbrydning af barriererne, formuleret:

Tabel 4. Overvejelser om strategier, handling og målepunkter i forhold til opstillede problemer.

	Forbedret kommunikation	Arbejds- og ansvarsdeling	Konfliktåndter
Strategi	At forbedre og definere rollefordeling.	Skabe det rigtige drive i processen.	Udpege entydig sagsarkitekt.
Handling	Detaljeret planlægningsforløb og opfølgning. Enighed om rollefordeling.	Respektere, at der tages beslutninger, der ikke er optimale for en selv. Have tillid til, at ledelsen varetager fælles interesser, og at du ikke selv behøver at deltage i alt. Det stiller krav til ledelsen (der skal holde sig ajour, orientere og kommunikere) og til deltageren (der skal deltage aktivt i processen)	Sikring af, at sagsarkitekt er reel og accepteret af øvrige arkitekter.
Målepunkter	Gøre status jævnligt.	Maks. revision C af tegninger. Fra problem opdages til beslutning og gennemførelse af løsning, maks. 2 uger.	Antal indfrieede løfter/brudte løfter i forhold til tidsplan (Harlekinske-mær?)

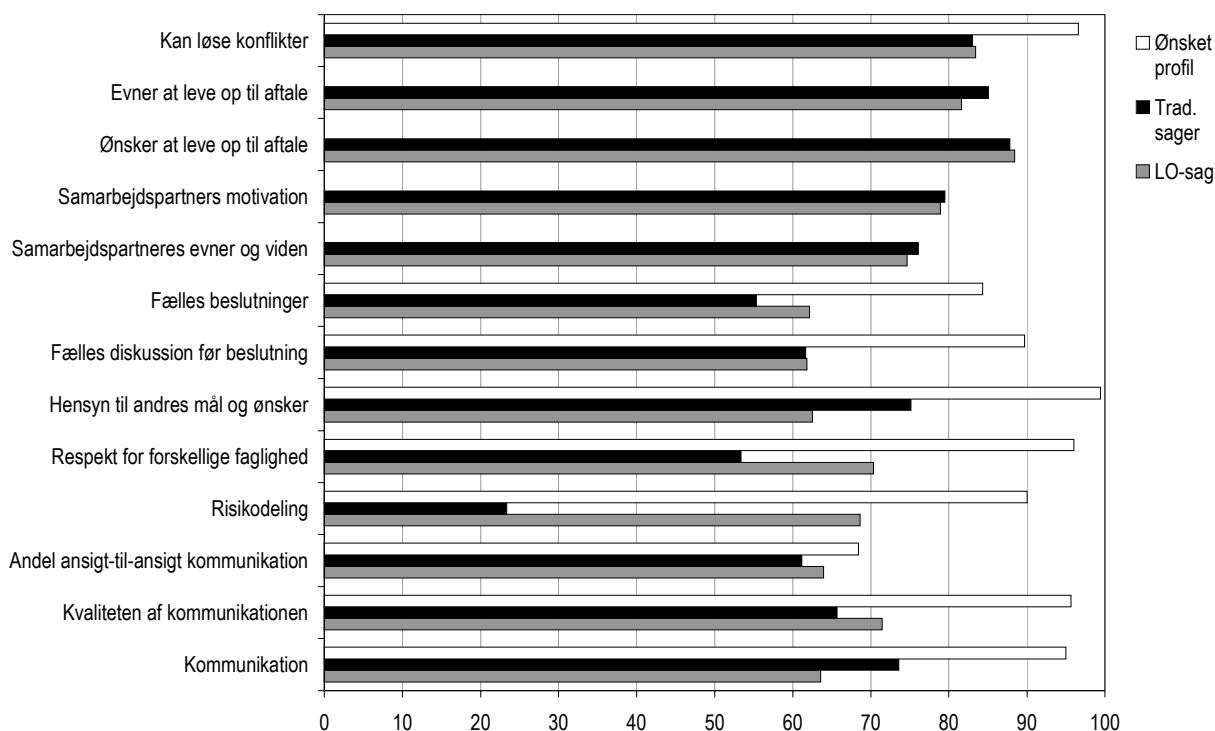
Det blev fremhævet, at implementeringen af nye samarbejdsformer bl.a. kræver et opgør med den eksisterende rolle- og ansvarsfordeling i byggeriet. Styregruppens anbefalinger til det fortsatte forløb var:

- Øget og mere vedvarende fokus på forandringsprocessen fx ved hjælp af en proceskonsulent.
- Mål og midler med partnering skal gøres klart for alle parter.
- Relationen til myndigheder skal indtænkes i partneringmodellen med henblik på at reducere usikkerheder.
- Personudskiftninger, især på ledende poster, skal reduceres.

## Resultater fra udførelsesfasen

Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen i udførelsesfasen fremgår af figur 6 og 8. Hovedkonklusionerne heraf er, at:

- Samarbejdet i udførelsesfasen ikke lever ikke op til den ønskede profil.
- Samarbejdet vurderes på flere parametre, at være på eller under niveauet for traditionelle byggesager.

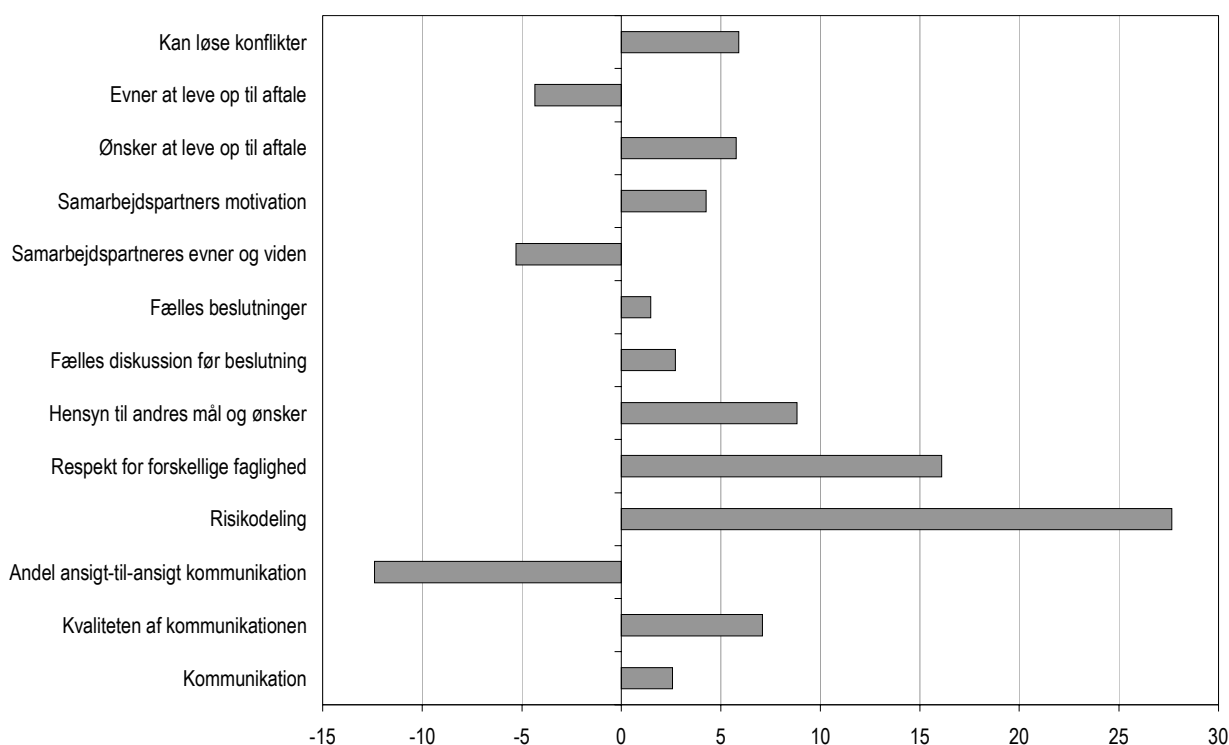


Figur 6. Oplevelse af forløbet i udførelsesfasen i LO byggesagen i forhold til forløbet i traditionelle byggesager samt i forhold til et ønsket forløb.

Med andre ord er det ikke lykkedes i væsentlig grad at forbedre samarbejdet mellem byggesagens parter. Kun på to områder vurderes samarbejdet væsentligt forbedret i forhold til traditionelt, og det er i forhold til:

- Respekten for forskellig faglighed.
- Risikodeling – parternes villighed til at dele uventede gevinster og/eller meromkostninger på tværs af virksomheder.

Besvarelsene fra udførelsesfasen er endvidere analyseret i forhold til de tilsvarende besvarelser om samarbejdet i projekteringsfasen. Resultatet af denne analyse fremgår nedenfor, se også (Thomassen & Hansen, 2001; Thomassen & Clausen, 2001):



Figur 7. Sammenligning af oplevet samarbejde mellem udførelse og projektering.

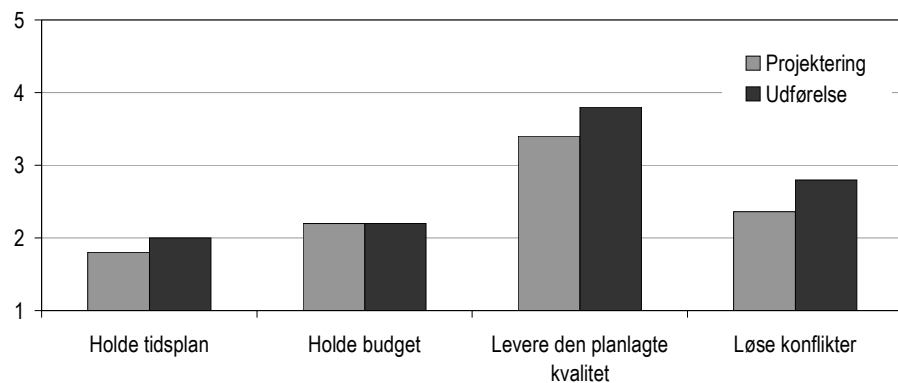
Sammenligningen viser, at der er visse variationer i det oplevede samarbejde fra projektering til udførelse. Variationerne er generelt dog så små, at der skal manes til forsigtighed i tolkningen af disse forskelle. Den fremherskende tendens er dog, at samarbejdet i udførelsesfasen med få undtagelser opleves forbedret i forhold til samarbejdet i projekteringsfasen. Undtagelserne er:

- Andelen af ansigt-til-ansigt kommunikation
- Vurderingen af samarbejdspartners viden og evner
- Evnen til at leve op til aftaler.

Højdespringerne hvad angår forbedringer i samarbejdet fra projektering til udførelse vedrører især:

- Risikodeling
- Respekt for forskellig faglighed.

I figur 8 er tilfredsheden med projektets udvikling sammenlignet for de to spørgerunder. I lighed med samarbejdet ses der også her en generel fremgang i vurderingerne fra projektering til udførelse. Særligt evnen til at løse konflikter og evnen til at levere den planlagte kvalitet er steget.



1 = meget utilfreds, 2 = lidt utilfreds, 3 = hverken tilfreds eller utilfreds, 4 = tilfreds, 5 = meget tilfreds

Figur 8. Overordnet tilfredshed med projektets udvikling.

Sammenligningen af resultaterne fra de to faser viser en generelt mere positiv oplevelse af LO-sagens forløb i udførelsen. Analyseres besvarelsene i forhold til faggrupper, virksomhedstilknytning og hidtidig deltagelse i projektet ses, at:

- gennemgående sagsparter vurderer såvel samarbejdets forløb som projektets udvikling lavere end nye sagsparter.
- rådgiverens vurderinger af samarbejdet er markant lavere end de øvrige virksomheder.
- entreprenørerne finder samarbejdet mere vidtgående end de øvrige faggrupper, hvorimod de projekterende er mest negative over for samarbejdets forløb og omfang.
- bygherren er generelt mere tilfreds med projektets udvikling end de øvrige aktører.

## Evalueringsseminar

På baggrund af besvarelserne formuleredes en række temaer, der blev behandlet af styregruppen på et selvevalueringsseminar:

Tabel 5. Analysetemaer og indsatsområder ift. barrierer i samarbejdet i LO-sagens udførelsesfase.

Analysetema	Indsatsområde
Entreprenør-/rådgivermodsatning	Hvordan kan byggesagens parter blive bedre til at kommunikere og tage hensyn til hinanden, og hvordan sikrer man, at alle parter inddrages i samarbejdet?
Startforventninger og personudskiftning	Hvordan sikres det, at de gode intentioner og hensigtserklæringer fra projektets indledende workshop forankres og realiseres gennem hele projektet?
Bygherren som kravstiller	Hvordan kan det sikres, at partnerskabet ikke udelukkende bliver på bygherrens præmisser, men at alle parter tilgodeses og får en sund forretning?

I lighed med projekteringsfasens evalueringsseminar var den generelle konklusion også her, at temaerne afspejler nogle få grundlæggende problemstillinger på forskellige organisatoriske niveauer, der er indbyrdes afhængige:

- På personniveau er der uoverensstemmelser og dårlig kemi mellem visse projektdeltagere.
- På projektniveau kan problemerne relateres til stor personudskiftning og manglende afklaring af aftaler og forståelse for partnerengånden.
- På virksomhedsniveau er vilkårene for projektet mangelfuldt afklaret og beskrevet.

Tabel 6. Konklusioner fra evalueringsseminaret i forhold til tre organisatoriske niveauer.

Organisatorisk niveau	Konklusioner
Personniveau	Modsætningsforhold mellem rådgiver og entreprenør skyldes uoverensstemmelser og 'dårlig kemi' mellem visse projektdeltagere. Det har været svært at leve op til den fælles vision på alle punkter.
Projektniveau	Stor personudskiftning og manglende afklaring af aftaler og forståelse for partnerengånden har medført konflikter. Nye medarbejdere er ikke introduceret fyldestgørende til samarbejdet. Samarbejdet har fungeret forskelligt på flere niveauer. Ejerskabet er ikke forplantet ned gennem organisationen. Anvendelse af bonusordning kan forbedre samarbejdet, fx i form af belønning for at fastholde personer på projektet. Krav til overholdelse af budget og tid har givet anledning til konflikter på de 'lavere' niveauer i organisationen. Bygherrerådgiverens funktion som proceskonsulent har været vigtig for projektet med henblik på at løse konflikter parterne imellem. Fælles projektering har ikke kunnet skabe tilstrækkelig forståelse for økonomi og arkitektur hos henholdsvis arkitekter og entreprenører. Rådgiverne skal involveres mere i økonomien.
Virksomhedsniveau	Bygherrens primære krav har været at få 'det rigtige hus' ift. bl.a. kvalitet og arkitektur. Overholdelse af tid har ikke været vægtet så højt. Vilkårene for projektet er mangelfuldt afklaret. Personudskiftningen er koblet til en ledelsesmæssig problemstilling i de respektive virksomheder, idet ansvaret ofte ikke er defineret præcist. Der er behov for, at virksomhederne ændrer adfærd mod en samarbejdsorienteret kultur. Rådgivere og entreprenører skal blive bedre til at optimere på henholdsvis økonomi og kvalitet.

Hovedparten af konklusionerne forholder sig kritisk/negativt til såvel partneringindsatsen som effekterne heraf og den overordnede forandringsproces. Årsagen hertil er, at diskussionen netop tog fat i de mere problematiske forhold i byggesagen. Herudover var seminaret præget af, at projektets økonomiske og tidsmæssige rammer var blevet overskredet. Især en latent konflikt omkring vilkårene for deling af den realiserede meromkostning har påvirket deltagerne. Denne konflikt udspringer af en række sagsspecifikke forhold og ikke i en principiel modstand mod anvendelse af økonomiske afregningsprincipper, herunder aftale om overskuds-/underskudsdeling.

Alle sagsparterne er, de konkrete problemer til trods, positivt indstillet over for brugen af partnering – også på fremtidige sager – blot i en ændret form se også (Bang & Gottlieb, 2004).

I tilgift til disse overvejende problematiske forhold og effekter af partnering har der også været en række positive resultater på en række områder. Disse er gengivet i nedenstående tabel 7:

Tabel 7. Resultater fra projektets gennemførelse.

Område	Resultater fra projektets gennemførelse
Det færdige byggeri	Totaløkonomien blev tænkt ind i bygningen som ønsket. Bygherren har fået meget kvalitet for pengene Byggeriet er blevet miljøcertificeret. Der er udarbejdet en fantastisk god løsning med hensyn til el og teknik på baggrund af en meget tæt dialog med brugerne. Tingene fungerer, som brugerne kunne tænke sig det.
Byggeprocessen	Forsøgene med BygLOK har medvirket til god sikkerhed på projektet. Sygefraværet er uhørt flot. Man har bekymret sig om håndværkerne – der er tænkt nedefra og op, og håndværkerne har snakket godt sammen. Alle de problemer, der normalt er i forbindelse med vejrlig, udsættelser, tid og tilkørselsforhold, er blevet overvundet.
Partneringmodellen	Der har ingen alvorlige kontroverser været. Der er truffet gode valg fra starten og folk har været med på ideen. De store underentreprenører har været med fra starten og har med få undtagelser haft indflydelse. På nogle områder har man dog været for sen til at vælge underentreprenører, og rådgiver ville gerne have talt løsninger med dem tidligere. Partneringmodellen har medført, at der har været plads til at flytte rundt med ressourcer for at få det bedste hus til den angivne pris. Friheden til at blive klogere undervejs har været tilstede.
Afregningsprincip	Projektet har givet anledning til en refleksion over udformning af afregningsprincip og ikke mindst incitamentsstrukturer. Flere sagsparter fremfører, at der i højere grad bør anvendes bonusordninger frem for incitamenter, idet sidstnævnte ofte bliver meget negative, når først det går galt. Bonus bør fx benyttes til at sikre, at personer bliver fastholdt på projektet, hvorved en række af de kritiske problemer, som LO-sagen har lidt under, kan undgås.

Endvidere peges på det forhold, at LO-sagen har givet en række værdifulde erfaringer, der kan drages nytte af i forbindelse gennemførelse af nye partneringsager – specielt i relation til de bløde elementer:

- Der har således været arbejdet med en anden holdning/tilgang til de bløde værdier end traditionelt. Der er ingen parter, der har meldt sig helt ud af samarbejdet, men der er nogle, der aldrig er kommet med. Dette er et reelt problem, der skal forebygges fremover.

- Konfliktløsningsmodellen på LO-sagen har været en succes. Man har forsøgt sig med etablering af et mere transparent miljø i forhold til det traditionelt lukkede miljø. Åbenheden har resulteret i flere konfliktflader mellem parterne – men også i større muligheder for at hjælpe hinanden. Især proceskonsulentrollen har været givtig at arbejde med.
- Det er vigtigt at udvælge og fastholde de rette personer gennem hele samarbejdet, idet projektets resultat og den gode proces i høj grad afhænger af, at der er en god personlig kemi mellem sagsparterne.
- Der er behov for at udvikle en fælles overordnet strategi for håndtering af partsmodsatninger med henblik på at tilgodese parternes respektive behov og målsætninger.
- Problemer og frustrationer i de udførende led skyldes især stramme tidsplaner. God tid er en forudsætning for at kunne bevare partnerengangen.
- Partnering er vejen frem for byggeriet, idet der skabes miljøer, hvor man gør tingene rigtigt og i fællesskab bliver bedre. Der er dog et behov for at afklare visse juridiske aspekter af partneringmodellen.

## Konklusioner på evalueringen

På baggrund af det gennemførte forløb med evaluering af brug af partnering i henholdsvis LO-sagens projekterings- og udførelsesfase konkluderes i dette afsnit på evalueringens overordnede spørgsmål:

*Har brug af partnering i forbindelse med opførelsen af LO's hovedsæde i Havnestaden medført et billigere og bedre byggeri – de udføres indtjening indregnet?*

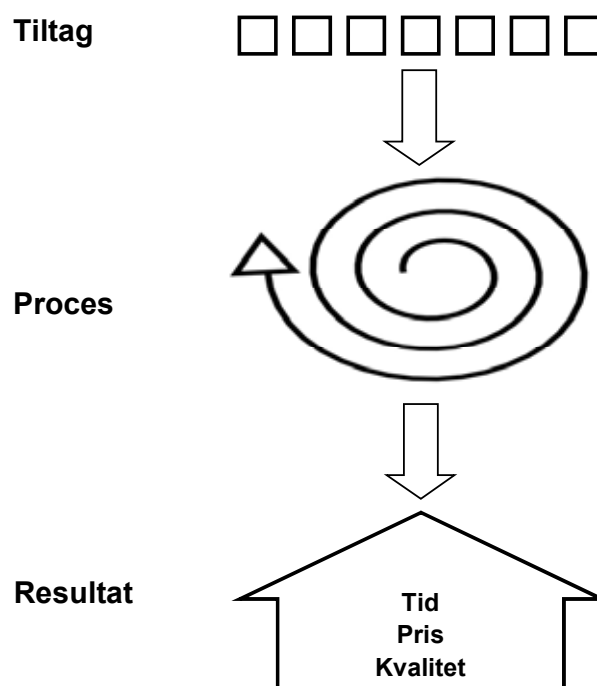
Dette spørgsmål er tilknyttet fire underspørgsmål, der besvares efterfølgende, hvorpå der konkluderes på det overordnede spørgsmål.

### LO-sagen i forhold til traditionelle byggesager

Første delspørgsmål har til hensigt at vurdere partneringindsatsen på LO-sagen gennem en sammenlignende analyse af det konkrete byggeforløb i forhold til traditionelle byggesager. Dette spørgsmål kan besvares fra to vinkler. Dels ved redegørelse for de partneringtiltag indsatsen er koncentreret om og dels ved at redegøre for det konkrete sagsforløb.

Som beskrevet i kapitlet 'Byggesagen – LO hovedsæde' indebærer partneringaftalen, at projektet skal gennemføres under nogle fælles målsætninger rettet mod såvel proces og produkt. Det er hensigten – og i partnerskabets ånd – at disse mål skal efterleves af alle implicerede parter og til dette formål introduceres en række *styrings-/koordinationsmekanismer* eller *partneringtiltag* i byggeprocessen.

Partneringtiltagene har til formål at *facilitere* parternes fælles vision/målsætninger gennem etablering af konkrete rum, miljøer, procedurer og lign., der muliggør, at parterne kan samarbejde åbent og tillidsfuldt for at skabe resultater i forhold til tid, pris og kvalitet af det færdige byggeri (Bygherreforeringen, 2004).



Figur 9. Tiltag-Proces-Resultat-modellen. En pragmatisk definition på partnering.

I LO-sagen er anvendt følgende partneringtiltag, der gennemgås kortfattet efterfølgende:

- Fællestegnestue og tidlig inddragelse af entreprenører
- Overordnet styregruppe for den samlede projektorganisation
- Økonomisk incitamentsaftale og formulering af fælles succesmål
- Etablering af projektteams og afholdelse af seminarer og workshops
- Ændret arbejdsdeling og integreret problemløsning.

Tabel 8. Partneringtiltag og -indsatser på LO-sagen (se bl.a. EBST, 2004).

Partneringtiltag	Partneringindsatser – Proces
Fælles tegnestue og tidlig inddragelse	Etablering af fælles tegnestue og tidlig inddragelse af entreprenør er tiltag, der er rettet mod at skabe et fælles beslutningsgrundlag for projektets parter. Formålet hermed er at reducere omfanget af uforudsete hændelser og produktionstilpasninger i udførelsen ved at inddrage entreprenørernes viden og forslag i projekteringen. Heri gennem opbygges ejerskabet til de valgte løsninger ideelt set også til de udførende led. Endvidere opnås en bedre kombination af hensyn til arkitektur, brugsværdi, byggeteknisk kvalitet, økonomi og bygbarhed.
Overordnet styregruppe for projektorganisationen	Styregruppen har til formål at sikre, at byggesagens gennemførelse forløber efter hensigten på et overordnet plan. Styregruppen planlægger og gennemfører workshops og teambuilding for at sikre, at alle er fortrolige med og bakker op omkring de afstukne rammer. Endvidere afholder styregruppen månedlige statusmøder omkring tid og økonomi med deltagelse af projektchef.
Økonomisk incitamentsaftale og fælles succesmål	Anvendelse af økonomisk incitamentsaftale og fælles succesmål er et centralt element i partnering. De fælles succesmål formuleres ud fra de involverede parter krav og ønsker til proces og produkt. De fælles målsætninger kan fx indeholde krav til økonomi, kvalitet, tid og samarbejde. I tilgift hertil kan der formuleres partsmålsætninger, fx virksomhedernes mål for indtjening. Arbejdet med målsætninger har til formål at understøtte skabelsen af et godt samarbejdsklima. Brug af incitament skal sikre, at parterne arbejder ud fra fælles økonomiske interesser og kan medvirke til at styrke samarbejdet, reducere spild og modvirke suboptimering.
Projektteams, seminarer og workshops	Nye samarbejdsformer understøttes ved mødeformer, der skal muliggøre fælles beslutningstagen baseret på dialog. Etablering af projektteams, seminarer og workshops medvirker til at udvikle en samarbejdskultur. Ved en byggesag i partnering afholdes den centrale workshop efter valg af partnere og før indgåelse af partnering-aftale. På LO-sagen er drøftet bl.a.: <ul style="list-style-type: none"> <li>– fælles målsætninger og succesmål</li> <li>– samarbejdets organisering</li> <li>– inddragelse af og samarbejde med interessenter</li> <li>– konfliktløsningsmodel</li> <li>– ressourcepersoner hos de enkelte parter samt udpegning af styregruppedeltagere</li> </ul>
Ændret arbejdsdeling og integreret problemløsning	På LO-sagen er der arbejdet med en ændret arbejdsdeling i forhold til traditionelle byggesager, idet projektledelsen varetages i fællesskab af alle involverede parter. Projektledelsen er sammensat af erfarne medarbejdere, der sammen med styregruppens medlemmer gennemfører workshops, teambuilding og udarbejder procedurer for problemhåndtering, der skal sikre, at evt. problemer løses hurtigt og på lavest mulig organisatoriske niveau.

Alle fem anvendte partneringtiltag kan siges at udgøre et brud med den traditionelle organisering og gennemførelse af byggesager, der kan betragtes



som et fragmenteret produktionssystem, i hvilket *brudfladerne* eller *koblingerne* mellem såvel parter som faser er underlagt et skarpt juridisk administreret og reguleret aftalesystem. Dette aftalesystem afspejler sig især i traditionelle byggesager i form af konflikter, egen-/suboptimering og et markant bundliniefokus. I forhold hertil adskiller LO-sagen sig fra traditionel praksis ved parternes erklærede villighed til at dele uventede meromkostninger og gevinster indbyrdes og ikke mindst alene i anvendelsen af skitserede partneringtiltag.

## Effekter af partnering

Evalueringsens andet delspørgsmål har til hensigt at belyse positive og negative effekter ved brugen af partnering.

Grundlæggende kan det siges, at set i forhold til processen og resultaterne (i relation til tid og økonomi) reflekterer resultaterne fra spørgeskemaundersøgelserne ikke anvendelsen af partnering, idet LO-sagen på de udvalgte evalueringsparametre ikke vurderes at være markant forskellig fra traditionelle byggesager.

Anlægges synspunktet fra Tiltag-Proces-Resultat-modellen (TRP-modellen) kan det siges, at effekterne af de anvendte partneringtiltag kan måles både i forhold til i byggeprocessen og det færdige resultat:

Tabel 9. Eksempler på effekter og resultater ved brug af partnering.

Fokusområde	Målemetode	Eksempler på effekter/resultater
Byggeprocessen	Byggeprocessen er summen af de aktiviteter, der finder sted på vejen mod det færdige byggeri. Byggeprocessen kan observeres og måles ved indikatorer, som afspejler processens forløb i henhold til de introducerede partneringtiltag, for derved at kunne foretage en løbende justering af processen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– antallet af konflikter</li> <li>– fremdrift i forhold til det planlagte</li> <li>– opfyldelse af fælles målsætninger</li> <li>– aktørernes opfattelse af samarbejdet</li> <li>– aktørernes opfattelse af samarbejdspartnere, fx i forhold til evner og motivation</li> <li>– beslutninger træffes i fællesskab</li> <li>– fælles diskussioner før beslutninger</li> <li>– antallet af 'claims'</li> </ul>
Resultatet	Resultatet i form af det færdige byggeri afhænger af den aktuelle byggeproces – og dermed indirekte af de tiltag, der iværksættes. Dette betyder, at hvis man som bygherre ønsker et særligt resultat, skal dette tænkes ind i de tiltag som iværksættes. Sammenhængen mellem tiltag og resultat kan være vanskelig at gennemskue. De klassiske succesparametre i byggeprojekter er byggeriets kvalitet, pris og tidsforbrug. Der kan dog sagtens være andre resultater, der er af stor betydning i det aktuelle byggeri.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kvalitet</li> <li>– pris</li> <li>– tid</li> <li>– totaløkonomi</li> <li>– produktivitetsgevinster i udførelse</li> <li>– produktivitetsgevinster i planlægning</li> <li>– slutbrugeres tilfredshed</li> <li>– bygherres tilfredshed</li> <li>– anvendt timeforbrug</li> <li>– sikkerhed</li> <li>– miljø</li> <li>– omtale</li> <li>– renommé</li> </ul>

Det er vigtigt at gøre sig klart, at anvendelsen og effekterne af partnering og de enkelte partneringtiltag er situationsbestemt og afhænger af den konkrete byggesag. Idealiseret kan det dog siges, at partneringtiltagene hver især har til formål at fremme eller understøtte bestemte effekter og resultater. Et banalt eksempel er, at anvendelse af en konfliktløsningsmodel vil reducere antallet af konflikter mellem projektets parter, hvilket vil have en afsmittende

effekt på det færdige byggeri, fx i form af tidsmæssige gevinster som følge af færre arbejdsnedlæggelser og produktionsstop.

Nærværende evaluering har primært beskæftiget sig med at synliggøre de indikatorer, der afspejler processens forløb i henhold til de introducerede partneringtiltag.

I dette henseende må det konkluderes, at anvendelsen af partnering ikke har ført til de tilsigtede resultater. Evalueringen har vist, at der såvel i projekterings- som udførelsesfasen er store problemer med at få samarbejdet til at fungere mellem de involverede parter. På stort set alle de evalueringsparametre (indikatorer), der er målt, vurderes samarbejdet på LO-sagen ringere end samarbejdet på traditionelle byggesager. Dette til trods, er der opnået gode resultater i form af:

- at totaløkonomien blev tænkt ind i bygningen som ønsket
- meget kvalitet for pengene
- god sikkerhed på projektet
- lavt sygefravær blandt håndværkerne
- ingen problemer i forhold til vinter, udsættelse, tid og tilkørselsforhold
- miljøcertificering i LO-hovedsædet
- gode løsninger med hensyn til el og teknik
- tæt og givtig dialog med brugerne
- ingen alvorlige kontroverser undervejs i projektering og udførelse
- et færdigt byggeri, der afspejler bygherrens ønske om åbenhed, transparens, forandring, modernitet, lethed, velkomst og kvalitet.

Produktmålsætningen om gennemførelse af en effektiv og udviklende proces, der sikrer en efterlevelse af de fastsatte økonomiske og tidsmæssige mål, er dog ikke opfyldt.

Skal der gives en forklaring på de ovenstående forhold ud fra den konkrete byggesag, kan der peges på en *sårbarhed* i partnering, nemlig at det er vigtigt at fastholde projektets nøglepersoner i hele sagsforløbet for at sikre en kontinuitet og videreførelse af aftaler, viden og relationer i *teamet*.

Som beskrevet tidligere er partnering i højere grad end den traditionelle projektorganisation baseret på uformelle aftaler og relationer partnerne imellem. Hele forløbet omkring især design og projektering kan karakteriseres som *emergent* og *forhandlet* proces, hvilket vil sige, at valg og beslutninger er resultatet af en iterativ søge- og læreproces i hvilken parterne i fællesskab formulerer løsningerne (Clausen, 2002). Manglende forståelse for og kendskab til partnerskabets målsætninger og hensigtserklæringer svækker denne proces og kan være en kilde til konflikter og utilfredshed. Det påpeges da også af projektets parter, at hyppige personudskiftninger opleves problematisk, i forhold til at videreføre det indledende *commitment* parterne imellem. I forhold til *teamingmodellen* kan der siges, at antallet af personer i projektgruppen måske har været for stor, og at konflikterne netop ikke er blevet løst, men har fået lov til at ligge og udvikle sig til et omfang, der ikke har kunnet håndteres på projektniveau.

## Barrierer i forhold til forandringsprocessen

Tredje delspørgsmål forholder sig til forandringsprocessen ved brug af partnering i forhold til de barrierer, sagsparterne er stødt på i omstillingen til samarbejde baseret på partnering. Tidligere i rapporten er der beskrevet en række grundlæggende problemstillinger i sagsforløbet i forhold til tre organisatoriske niveauer:

- På personniveau er der uoverensstemmelser og dårlig kemi mellem visse projektdeltagere.
- På projektniveau kan problemerne relateres til stor personudskiftning og manglende afklaring af aftaler og forståelse for partneringånden.

- På virksomhedsniveau er vilkårene for projektet mangelfuldt afklaret og beskrevet.

Der kan argumenteres for, at disse problemstillinger ikke er relateret til brug af partnering specifikt, hvilket for sin vis er korrekt. Traditionelle (eller snarere konventionelle) byggesager er præget af selvsamme problemer. Imidlertid fungerer partnering nærmest som en katalysator for disse – der yderligere forstærker følgerne heraf, hvis der ikke gribes ind.

Årsagen til dette skal muligvis findes i partneringprojektets transaktions-/reguleringssystem, herunder organisations- og koordinationsformerne. En virksomhed (hér byggesag/projekt) kan opfattes som et socialt system bestående af tre delsystemer (Hvid & Møller, 1999):

- *produktionssystemet*, der er det tekniske og sociale system, hvori produktet eller opgaven skabes og udføres. Produktionssystemet er baseret på kommunikation og arbejde.
- *interessesystemet*, også kaldet det politiske system, der er det sociale system, hvor målsætninger fastlægges, hvor ressourcer fordeles, hvor rettigheder og pligter fordeles, og hvor løn og profit fastlægges. Interessessystemet er baseret på kommunikation og magt.
- *værdisystemet*, der er det sociale system for værdier, fællesskab og konflikter. Det er herfra identitet, værdier og kultur dannes i sociale grupper. Dynamikken i gruppedannelsen kommer fra aktørernes behov for socialisering, erfaringsbearbejdning og udvikling af fælles forståelse. Værdisystemet er baseret på kommunikation og værdier.

Traditionelle byggesager er reguleret i forhold til produktions- og interessesystemet. Interessessystemet er som tidligere skrevet skarpt juridisk defineret og entydigt i forhold til parternes respektive forpligtelser. Ansvar søges som hovedregel placeres hos én specifik part, hvis der fx er produktionssvigt, fejl eller mangler. Endvidere er indholdet af – og koblingerne mellem – byggeriets forskellige faser utvetydige – arkitekt/rådgiver har det projekteringsmæssige ansvar, medens entreprenør har ansvaret for byggeriets udførelse.

Værdisystemet er typisk uformelt og underordnet hensynet til produktionen og partsinteresser. Socialisering og vidensdeling foregår udenom projektorganisationens formelle strukturer.

I modsætning hertil er partneringprojekter kendetegnet ved et konsensuspræget interessesystem baseret på fælles hensyn og lighed mellem sagsparter. De traditionelle faggrænser og arbejdsopgaver nedbrydes, hvorved ansvarsdeling, rettigheder og forpligtelser parterne imellem bliver sværere at definere og placere entydigt. Til forskel fra traditionelle byggesager kan interessesystemet siges at være underordnet værdisystemet, idet projektet skabes gennem parternes fælles forhandling/formulering af værdier og løsninger.

Tabel 10. Karakteristika for sociale systemer i traditionelle projekter og partneringprojekter.

Socialt system	Fokusområde	Traditionelle projekter	Partneringprojekter
Produktionssystem	Organisation	Hierarkisk	Netværk
	Styringsform	Kontrakt	Målsætninger
	Forløb	Rigid – successivt	Fleksibel – løst-koblet
	Resultat	Standardiseret?	Tilpasset?
Interessesystem	Ansvar	Individuelt	Fælles
	Ledelsesopgave	Styring og kontrol	Facilitering
	Magtbase	Centraliseret – rang	Decentraliseret – viden
Værdisystem	Struktur	Uformelt	Formelt
	Tillidsform	Lydighed	Gensidighed
	Videnbase	Individuel – kodificeret	Fælles – komplementær

I forhold til det konkrete sagsforløb kan ovenstående betragtninger medvirke til yderligere at belyse årsagerne til de problemstillinger og barrierer, parterne er stødt på i omstillingen hen mod samarbejde baseret på partnering.

Etablering af en hensigtserklæring indeholdende fælles målsætninger for projektets gennemførelse skal understøttes af initiativer og tiltag på såvel projekt- som virksomhedsniveau. Projektdeltagernes personlige engagement rækker således ikke alene.

Med udgangspunkt i ovenstående gennemgang kan der peges på årsager til projektets primære barrierer, som oplevet af deltagerne, herunder modsætningsforholdet mellem at arbejde sammen inden for de fælles målsætninger og samtidigt tjene penge samt den hyppige personudskiftning blandt ledende personer. En mulig forklaring på ovenstående barrierer kunne være, at projektdeltagernes basisvirksomheder stiller samme krav og forventninger til partneringsagens gennemførelse, som der stilles til traditionelle byggesager – at sagsforløbet er rigtigt og kontraktstyret, og at afhængighedsforholdet til andre parter ikke er så udtalt. Rammerne for gennemførelse af projekter i partnering er med andre ord endnu ikke indlejret i praksis. Dette kan siges at gælde fra såvel:

- et brancheperspektiv, hvor virksomhederne ikke er fuldt gearede til at indgå i længerevarende partnerskaber.
- et projektperspektiv, hvor der mangler facilitering af processen – dvs. udvikling/implementering af operationelle værktøjer, der kan hjælpe parterne med at indfri målene, fx i form af benchmarks, procedurer og nye incitamentsstrukturer.

Der synes dermed at være behov for en bedre forståelse for sammenhænge mellem partneringstiltag, resultater og ikke mindst rammebetingelserne for den specifikke byggesag – med andre ord en grundlæggende forståelse for, hvad der virker i hvilke sammenhænge.

## Konklusion på brug af partnering i LO-sagen

Før end evalueringens fjerde delspørgsmål – omhandlende evalueringens validitet – besvares, konkluderes på evalueringens hovedspørgsmål:

*Har brug af partnering i opførelsen af LO's hovedsæde i Havnestaden medført et billigere og bedre byggeri – de udførendes indtjening indregnet?*

Partnering har ikke medført et billigere byggeri! I forhold til byggesagens rammebudget af 21. juni 2000 er byggeriet blevet ca. 6.000 kr. dyrere pr. kvadratmeter svarende til ca. 26.000 kr. excl. moms. Denne pris indeholder dog også forbedringer og ændrede løsninger aftalt mellem byggeriets parter i projekteringsfasen. I forhold til budget fastlagt ved udførelsesfasens begyndelse er der ekstraomkostninger på i alt 12 millioner kr., der skal deles af henholdsvis LO, NCC, J&B og Ai-gruppen ud fra en fastsat model for overskuds-/underskudsdeling. De udførendes indtjening indregnet har brugen af partnering dermed ikke medført et billigere byggeri.

Spørgsmålet, om hvorvidt brug af partnering har medført et bedre byggeri skal besvares fra to perspektiver:

- i forhold til produktmål
- i forhold til procesmål.

Mange, men ikke alle produktmål er blevet indfriet. Bygherren har i følge alle parter fået et arkitektonisk markant, funktionelt og miljørigtigt byggeri af høj kvalitet. Dette dog på bekostning af de økonomiske og tidsmæssige mål. Den generelle holdning er dog, at budgetoverskridelsen er blevet brugt til kvalitetsmæssige forbedringer.

I forhold til procesmålene kan følgende konkluderes:

- De fastlagte rammer og spilleregler for samarbejdet er efterlevet af parterne i fællesskab
- Byggesagens resultat vidner om, at der er undgået suboptimering i enkelte led og hos enkelte parter.

Integrationen mellem projektering og udførelse er dog ikke sikret optimalt, idet der har været for stor personudskiftning på sagen. Dette har medført, at der er opstået nogle konflikter undervejs, idet der har været usikkerhed bl.a. om hidtidige mere uformelle aftaler. Rammerne for byggesagens gennemførelse har – som diskuteret ovenfor – ikke fungeret eller været tilrettelagt optimalt, hvilket har medvirket til at problematisere samarbejdet mellem nogle af aktørerne.

Byggesagens uformelle organisation synes at have fungeret godt, og især bygherrerådgiverens rolle som proceskonsulent har været givtig. Denne har medvirket til at konflikterne i en vis udstrækning er blevet løst på de lavere niveauer i organisationen uden styregruppens intervention.

I forhold til partneres vurdering af samarbejdet ses disse at være overvejende negativt/kritisk indstillede over for det konkrete forløb. På en lang række af evalueringens parametre vurderes samarbejdet at være mindre omfattende/dårligere end i traditionelle byggesager. Der er i nærværende rapport givet mulige årsager til dette forhold. Især den store personudskiftning på ledende niveauer og fraværet af formaliserede/standardiserede procedurer vurderes at have indflydelse herpå.

## Metodekritik og -udvikling

Fjerde og sidste delspørgsmål omhandler, hvorvidt de i evalueringen anvendte metoder og variable har været egnede til at belyse de tre forrige delspørgsmål.

Evalueringen er gennemført som en såkaldt *udviklingsevaluering*, der ofte bruges til at vurdere processer og løbende resultater medens projektet gennemføres. Idet partnering er et flertydigt begreb under stadig udvikling, er en forståelse af processerne en central del af denne evalueringssopgave, hvorfor en udviklingsevaluering – til forskel fra den kvantitative resultatvurdering – er velegnet. I og med evalueringen er gennemført af 'projektesterne' parter sikres endvidere en stor grad af uafhængighed og neutralitet i forhold til analyse og formidling af resultaterne. Der er dog også ulemper ved denne position. Først og fremmest kan forløbet ikke følges så tæt, som det ville være tilfældet ved en intern gennemført evaluering. Dernæst er det ved intern evaluering lettere at formidle og omsætte resultaterne til handling.

Disse to hensyn er forsøgt balanceret ved at gennemføre den eksterne evaluering i nær dialog med de udførende, fx gennem deltagelse i projekterings- og byggemøder samt afholdelse af evalueringsskoleworkshops. Dette har bidraget aktivt til forståelsen af, hvordan partneringsforløb kan struktureres, men også til at få afspejlet byggesagens faktiske forhold og resultater.

Med henblik på at belyse, hvorledes LO byggesagen adskiller sig fra traditionelle byggeforløb er der foretaget en sammenligning mellem det oplevede samarbejde i LO-byggesagen og samarbejdet i de øvrige sager, sagspersonerne har medvirket i. Karakteren af samarbejdet er vurderet med udgangspunkt i:

- omfanget af kommunikation,
- kvaliteten af kommunikationen
- anvendte kommunikationsformer
- grad af risikodeling
- grad af oplevet respekt for forskellige faglige tilgange
- grad af hensyntagen på tværs af virksomhedsgrænser

- grad af fælles diskussion før beslutninger træffes
- grad af fælles beslutningstagen
- samarbejdspartneres viden og evner, der skal til for at løse deres opgave
- samarbejdspartneres motivation til at udføre deres opgaver
- samarbejdspartneres hensigt og evner til at leve op til en indgået aftale
- samarbejdspartneres evne til at løse konflikter.

Besvarelsen af disse spørgsmål har medvirket til at afdække forskellen mellem samarbejdet i traditionelle byggesager og LO-sagen og ikke mindst parternes opfattelse af det ideelle byggesagsforløb.

Ovenstående variable beskriver samarbejdsprocessen. For at opnå indsigt i hvor langt man er kommet med at opnå de ønskede resultater, udspørges parterne også om deres tilfredshed med evnen til at overholde henholdsvis tidsplan, budget og kvalitet samt til at løse konflikter.

Resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen er blevet yderligere valideret af projektets parter gennem anvendelse af åbne *dataindsamlingsmetoder* – kvalitative interviews og afholdelse af evalueringsworkshops. Dette har bidraget til ikke bare formidling af resultater men til at få uddybet de indsamlede data. I kombination med spørgeskemaundersøgelsen har disse åbne dataindsamlingsmetoder medvirket til at belyse ønskede og uønskede effekter, de ændrede samarbejdsformer samt de barrierer, de involverede aktører er stødt på i omstillingen hen mod samarbejde baseret på partnering.

Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelser er blevet anvendt som input til formulering af analysetemaer, der er behandlet på de to workshops. Udmeldinger fra deltagerne herpå var, at de forskellige temaer i høj grad var relevante og gav et retvisende billede af byggesagens forløb. Dog var der kritiske røster fremme vedr. undersøgelsens omfang. Det blev således påpeget, at der medvirkede for få personer i undersøgelsen, hvorved resultaterne let ville kunne påvirkes ved blot få ændringer i besvarelsenerne. Dette er i høj grad en berettiget kritik, især hvis resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen skulle stå alene. Afholdelse af workshops og interviews har imidlertid nuanceret og kvalificeret det samlede billede af byggesagen.

Den anvendte evalueringsmetode har grundlæggende været velegnet til at belyse evalueringens hovedspørgsmål, men det skal også bemærkes, at det er behov for at gennemføre mere dybdegående og deltagende studier af samarbejdsprocessen, hvis der skal etableres en indsigt i selve *partneringprocessen* og de mekanismer, der driver denne.

## Anbefalinger – vejen frem for partnering

Evalueringen af LO-sagens forløb har givet anledning til en række bud på problemstillinger, der skal løses som led i skabelse af et bedre, billigere og hurtigere byggeri gennem partnering. Samtidig kan der peges på en række områder, hvor yderligere forskning i væsentlig omfang kunne fremme indførelsen af denne nye samarbejdsform yderligere:

- Partneringvejledning, der trin for trin angiver, hvordan et partnerskab initieres, implementeres og udvikles.
- Etablering af nøgletal til byggeomkostninger, hvilket er nødvendigt i forhold til en revurdering/gentænkning af incitamentsaftaler og -strukturer.
- Identifikation af målepunkter, hvorved de implicerede parter selv kan følge og forbedre partnerskabets udvikling løbende.
- Analyse af arbejdspraksis for herigennem at operationalisere partneringmodellen yderligere.
- Større fokus på udvikling af værktøjer, metoder og procedurer, der faciliterer eller understøtter værdiskabelsesprocessen i byggesagen.
- Bedre forståelse for sammenhænge mellem tiltag, resultater og rammebetingelser – hvad virker i hvilke sammenhænge?

# Litteratur

Bygherreforeningen. (2004). *En pragmatisk definition på partnering*: Debatoplæg fra Bygherreforeningen In Bygherreforeningens partneringspolitik – 30.03.2004. Lokaliseret 04.05.13. på <http://www.bygherreforeningen.dk>.

Bang, H. L. & Gottlieb, S.C. (2004). *Partnering i udførelse. Erfaringer fra opførelse af LO's hovedsæde i Havnestaden*. (By og Byg Dokumentation 064). Hørsholm. Statens Byggeforskningsinstitut.

Barlow, J., Cohen, M., Jashapara, A., & Simpson, Y. (1997). *Towards Positive Partnering – revealing the realities in the construction industry*. The Policy Press, University of Bristol.

Clausen, L. (2002). *Innovationsprocessen i byggeriet – Fra ide til implementering i praksis*. Rapport. BYG.DTU R-031. Danmarks Tekniske Universitet.

Conley, M. A. & Gregory, R. A. (1999). Partnering on small construction projects, *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 125, No. 5, September/October 1999 (pp. 320–324).

Erhvervs- og Boligstyrelsen, EBST (2004). *Vejledning i Partnering*. Høringsudkast af 15.01.2004. København: Erhvervs- og Boligstyrelsen.

Gottlieb, S. C. (in press). *Evaluering af partnering i COWI*. Hørsholm: Statens Byggeforskningsinstitut.

Grandori, A. (2000). *Organization and Economic Behavior*. London: Routledge.

Hvid, H., & Møller, N. (1999). Virksomhedens sociale system og det udviklende arbejde. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 1. årgang, nr. 1, 1999.

Matthews, J., Tyler, A., & Thorpe, A. (1996) Pre-construction project partnering: developing the process, *Engineering Construction and Architectural Management*, 3 (1/2), (pp. 117–131).

Thomassen, M. A. & Hansen, J. (2001). *Planlægning af evaluering af partnering. Metode og planlægning for evaluering af opførelse af LO's hovedsæde i Havnestaden*. Erhvervs- og Boligstyrelsen. Lokaliseret 2004.09.28 på [www.by-og-byg.dk](http://www.by-og-byg.dk).

Thomassen, M. A. & Clausen, L. (2001). *Partnering i projektering. Evaluering af brug af partnering i opførelse af LO's hovedsæde i Havnestaden*. Erhvervs- og Boligstyrelsen. Lokaliseret 2004.09.28 på [www.by-og-byg.dk](http://www.by-og-byg.dk).

# Bilag 1 Styregruppe og projektdeltagere

Styregruppe ved projektstart:

Sagspart	Funktion	Person
LO	Bygherre	Ino Dimsits
Ai-gruppen	Arkitekt og ingeniørfag	Peter Rasmussen
NCC Danmark A/S, Byg	Byggestyrer og hovedentreprenør	Torben Biilmann
J&B Entreprise	Entreprenør	Christian Jensen

Øvrige deltagere i undersøgelsen:

Sagspart	Funktion	Person
Haraldshus A/S	Bygherrerådgiver	Jørgen Mathiesen
Ai-gruppen A/S	Arkitekt og ingeniørfag	Steen Mortensen
		Ib Mogens Jensen
		Jens Damborg
		Charlotte Holm Hansen
		Sidsel Nygaard
		Henrik Strømsvik
		Lotte Oxholm
		Claus Gade
		Kim Bjørn Nielsen
		Curt Møller
NCC Danmark A/S, Byg	Byggestyrer og hovedentreprenør	Johnny Sander
		Michael B. Nielsen
		Kaj Madsen
		Claus Olsen
		Pelle Bournanville
		Per Mortensen
		Susanne Lørup
		Jørgen Bay
J&B Entreprise A/S	Entreprenør	Ingolf Madsen
		Lars Rue Larsen
		Jørgen E. Jørgensen



## Bilag 2 Interviewguide

---

### 1. Baggrundsoplysninger

---

Først nogle spørgsmål om hvem du er:

- Hvad hedder du?
  - Hvor mange år har du, på den ene eller anden måde, været erhvervsaktiv i byggebranchen?
  - Hvor mange byggesager har du cirka har været involveret i?
  - Har nogle af byggesagerne været forsøgsbyggerier eller på tilsvarende vis haft til hensigt at adskille sig fra såkaldte traditionelle byggeforløb?
  - Hvad er dine nuværende primære arbejdsopgaver i den jobfunktion du har nu?
- 

### 2. Dine samarbejdsrelationer

---

De næste spørgsmål omhandler dine samarbejdsrelationer i projekteringen og opførelsen af nyt hovedsæde til LO i Havnestaden.

**Hvis du ser tilbage på projekteringsforløbet, hvilke 5 personer har du brugt mest tid på at arbejde sammen med?**

Spørgsmålet omhandler alene medgået tid – ikke vigtigheden af samarbejdet. Personerne kan både være medlemmer i projektgruppen eller eksterne personer, være del af den virksomhed du repræsenterer eller ansat i andre virksomheder o.s.v.

- 1:
- 2:
- 3:
- 4:
- 5:

**Hvilke 5 personer finder du det generelt vigtigst at have et velfungerende samarbejde med?**

Spørgsmålet kan også formuleres således: Hvis du tænker på alle dine samarbejdsrelationer og kunne vælge at fem af dem fungerede optimalt mens de øvrige vil fungere dårligt, hvilke fem relationer vil du da vælge? Spørgsmålet er altså ikke afhængigt af om de nuværende samarbejdsrelationer faktisk er velfungerende eller ej.

- 1:
- 2:
- 3:
- 4:
- 5:

**Hvilke 5 personer er du mest afhængig af for at udføre dine vigtigste konkrete arbejdsopgaver i forbindelse med LO projektet?**

Spørgsmålet adskiller sig fra det foregående, idet spørgsmålet her kun omhandler dine samarbejdsrelationer i forhold til dine vigtigste konkrete arbejdsopgaver, og ikke alle de øvrige aktiviteter du indgår i.

- 1:
- 2:
- 3:
- 4:
- 5:

**Hvis du ser fremad og tænker på fase 2 (fra nu og frem til aflevering af hovedsædet), forventer du da, at dine samarbejdsrelationer vil ændre sig? Hvis ja, hvordan?**

---

---

### 3. Profilen for det hidtidige samarbejde i opførelsen af LO-hovedsædet

---

De næste spørgsmål omhandler hvordan du har oplevet samarbejdet i **fase 1** i opførelsen af LO-hovedsædet, altså det hidtidige samarbejde. Du bedes svare i forhold til, hvorledes du samlet har oplevet samarbejdet med dine vigtigste samarbejdspartnere, altså samarbejdet med de personer du har angivet i ovenstående spørgsmål. Hvorledes du tror andre personer har oplevet samarbejdet er underordnet. Du skal bare besvare spørgsmålene med at angive en procentsats (altså et tal mellem 0 og 100).

**Hvis du tænker på samarbejdsforløbet i projekteringsforløbet, på en skala fra 0% til 100% hvordan har du da oplevet graden af kommunikation?**

0% angiver at du ikke synes der har været nogen kommunikation overhovedet. 100% angiver, at alt tænkelig information udveksles.

Angiv %: \_\_\_\_\_

**På en skala fra 0–100%, hvor åben synes du kommunikationen har været?**

Dette spørgsmål handler om kvaliteten af kommunikationen – hvor åben den har været. 0% angiver, at du føler at samarbejdspartnerne har spillet med helt lukket kort, mens 100% angiver helt åbne kort.

Angiv %: \_\_\_\_\_

**På en skala 0–100%, hvor meget af jeres kommunikation har været ansigt til ansigt kommunikation? For den del af kommunikationen der ikke har været ansigt-til-ansigt, hvilke andre kommunikationsmidler har I da brugt?**

0% angiver at al kommunikation finder sted ved andre kommunikationsformer end ansigt til ansigt, eksempelvis via telefon, breve, rapporter med mere. 100% angiver at al kommunikation sker ansigt til ansigt.

Angiv %: \_\_\_\_\_

**På en skala 0–100%, hvor meget har I delt uventede gevinster og / eller meromkostninger på tværs af virksomhederne?**

Spørgsmålet omhandler hvor økonomisk afhængig du og din virksomhed er af de øvrige parter handlinger. Eksempelvis, hvis en af dine samarbejdspartnere fra et andet firma laver en fejl, der medfører meromkostninger i form af øget timeforbrug, vil denne part bære alle omkostningerne selv (=0%) eller vil I dele meromkostningen ligeligt mellem alle parter (=100%). Som de øvrige spørgsmål tænkes der på, hvordan du har oplevet det faktiske samarbejde i projekteringsforløbet.

Angiv %: \_\_\_\_\_

**På en skala 0–100%, hvor meget respekt har I haft for forskellige faglige tilgange?**

0% angiver, at du oplever at der ingen respekt er for forskellige faglige tilgange. 100% angiver, at alle faglige tilgange respekteres som ligeværdige.

Angiv %: \_\_\_\_\_

**På en skala 0–100%, i hvor høj grad har du oplevet, at dine samarbejdspartnere har taget hensyn til andres målsætninger og ønsker i deres handlinger?**

0% angiver, at du synes dine samarbejdspartnere kun har tænkt på sig selv i deres handlinger. 100% angiver, at du finder at dine samarbejdspartnere har vægtet hensynet til andre lige så højt som hensynet til sig selv.

Angiv %: \_\_\_\_\_

**På en skala 0–100%, i hvor høj grad har I i fællesskab diskuteret en beslutning – eksempelvis med henblik på at lokalisere alternativer og konsekvenser – før den træffes?**

Dette og det følgende spørgsmål handler om, hvordan I træffer beslutninger. 0% angiver, at der overhovedet ikke har været nogen fælles debat forud for beslutning, medens 100% angiver, at alle relevante aspekter har været drøftet mellem dig og dine samarbejdspartnere.

Angiv %: \_\_\_\_\_

**På en skala 0–100%, i hvor høj grad træffer I beslutninger i fællesskab.**

0% angiver, at en enkelt part alene træffer beslutningen, medens 100% angiver, at beslutninger træffes i enstemmighed, det vil sige ligeligt mellem alle parter.

Angiv %: \_\_\_\_\_

**På en skala 0–100%, i hvor høj grad synes du, at dine samarbejdspartnere har den viden og de evner der skal til for at udføre deres del af de opgaver, I arbejder sammen om?**

0% angiver, at du slet ikke synes, de har de fornødne viden og evner. 100% angiver, at de fuldt ud har den fornødne viden og evner.

Angiv %: \_\_\_\_\_

**På en skala 0–100%, i hvor høj grad synes du, at dine samarbejdspartnere er motiveret til at udføre deres del af de opgaver, I arbejder sammen om?**

Angiv %: \_\_\_\_\_

**Såfremt du indgår en aftale med en af dine samarbejdspartnere, i hvor høj grad tror du at samarbejdspartneren har til hensigt at leve op til den indgåede aftale (0–100%)?**

0% angiver, at du slet ikke tror, at samarbejdspartneren har til hensigt at leve op til den indgåede samtale. 100% angiver, at du tror, at samarbejdspartneren vil gøre sit yderste for at leve op til aftalen.

Angiv %: \_\_\_\_\_

**Såfremt du indgår en aftale med en af dine samarbejdspartnere, i hvor høj grad tror du, at samarbejdspartneren evner at leve op til den indgåede aftale (0–100%)?**

0% angiver, at du slet ikke tror, at samarbejdspartneren evner at leve op til den indgåede samtale. 100% angiver, at du fuldt ud tror, at samarbejdspartneren evner at leve op til aftalen.

Angiv %: \_\_\_\_\_

**På en skala fra 0–100%, hvis en konflikt er opstået i de samarbejdsrelationer, du er en del af, i hvor høj grad har I selv været i stand til at løse dem?**

0% angiver, at I slet ikke har været i stand til at løse konflikterne selv, og at disse i stedet er blevet videregivet til andre niveauer i organisationen. 100% angiver, at I altid og fuldt ud har været i stand til selv at løse opståede konflikter.

Angiv %: \_\_\_\_\_

---

---

#### 4. Profilen for samarbejdet i de øvrige byggesager du har medvirket i

---

I det følgende gentages ovenstående spørgsmål, men denne gang i forhold til hvorledes du har oplevet samarbejdet i alle de øvrige byggesager du i din karriere har været involveret i.

Svarene vil formentlig være meget forskellige fra byggesag til byggesag – du bedes angive et gennemsnit for alle de sager du har medvirket i. Forklaringen på spørgsmålene er den samme som ovenfor.

**På en skala fra 0% til 100%, hvordan har du da oplevet graden af kommunikation?**

Angiv %: \_\_\_\_\_

**På en skala fra 0–100%, hvor åben synes du kommunikationen har været?**

Angiv %: \_\_\_\_\_

**På en skala 0–100%, hvor meget af jeres kommunikation har været ansigt til ansigt kommunikation? For den del af kommunikationen, der ikke har været ansigt-til-ansigt, hvilke andre kommunikationsmidler har du da brugt?**

Angiv %: \_\_\_\_\_

**På en skala 0–100%, hvor meget har I delt uventede gevinster og meromkostninger på tværs af virksomhederne?**

Angiv %: \_\_\_\_\_

**På en skala 0–100%, i hvor høj grad har du oplevet, at dine samarbejdspartnere har taget hensyn til andres målsætninger og ønsker i deres handlinger?**

Angiv %: \_\_\_\_\_

**På en skala 0–100%, hvor meget respekt har I haft for forskellige faglige tilgange?**

Angiv %: \_\_\_\_\_

**På en skala 0–100%, i hvor høj grad har I i fællesskab diskuteret en beslutning – eksempelvis med henblik på at lokalisere alternativer og konsekvenser – før den træffes?**

Angiv %: \_\_\_\_\_

**På en skala 0–100%, i hvor høj grad træffer I beslutninger i fællesskab.**

Angiv %: \_\_\_\_\_

**På en skala 0–100%, i hvor høj grad synes du, at dine samarbejdspartnere har den viden og de evner, der skal til for at udføre deres del af de opgaver I arbejder sammen om?**

Angiv %: \_\_\_\_\_

**På en skala 0–100%, i hvor høj grad synes du, at dine samarbejdspartnere er motiveret til at udføre deres del af de opgaver I arbejder sammen om?**

Angiv %: \_\_\_\_\_

**Såfremt du indgår en aftale med en af dine samarbejdspartnere, i hvor høj grad tror du, at samarbejdspartneren har til hensigt at leve op til den indgåede aftale (0–100%)?**

Angiv %: \_\_\_\_\_

**Såfremt du indgår en aftale med en af dine samarbejdspartnere, i hvor høj grad tror du, at samarbejdspartneren evner at leve op til den indgåede aftale (0–100%)?**

Angiv %: \_\_\_\_\_

**På en skala fra 0–100%, hvis en konflikt er opstået i de samarbejdsrelationer du er en del af, i hvor høj grad har I selv været i stand til at løse dem?**

Angiv %: \_\_\_\_\_

---

---

#### **5. Den ønskede profil for det videre samarbejde i opførelsen af LO hovedsæde**

Vi vil nu gerne vende tilbage til samarbejdet omkring opførelsen af LO-hovedsædet og spørge til, hvordan du kunne tænke dig at samarbejdet fremover skal være mellem dig og de parter, du arbejder sammen med i forbindelse med opførelsen af LO-hovedsædet.

Du skal i dine svar ikke tage højde for, hvordan du tror byggesagen vil forløbe, men alene svare på hvordan du synes samarbejdet skal se ud i fase 2 (altså fra nu af og frem til afleveringen af LO-hovedsædet) for at fungere optimalt.

**På en skala fra 0% til 100%, hvor meget kommunikation synes du skal finde sted?**

Angiv %: \_\_\_\_\_

**På en skala fra 0–100%, hvor åben synes du kommunikationen skal være?**

Angiv %: \_\_\_\_\_

**På en skala 0–100%, hvor meget af jeres kommunikation bør være ansigt til ansigt kommunikation?**

Angiv %: \_\_\_\_\_

**På en skala 0–100%, hvor meget synes du, at I skal dele uventede gevinster og meromkostninger på tværs af virksomhederne?**

Angiv %: \_\_\_\_\_

**På en skala 0–100%, i hvor høj grad ønsker du, at dine samarbejdspartnere skal tage hensyn til andres målsætninger og ønsker i deres handlinger?**

Angiv %: \_\_\_\_\_

**På en skala 0–100%, hvor meget respekt ønsker du der skal være for forskellige faglige tilgange?**

Angiv %: \_\_\_\_\_

**På en skala 0–100%, i hvor høj grad ønsker du, at I i fællesskab diskuterer en beslutning før den træffes?**

Angiv %: \_\_\_\_\_

**På en skala 0–100%, i hvor høj grad ønsker du, at beslutninger træffes i fællesskab?**

Angiv %: \_\_\_\_\_

**På en skala fra 0–100%, hvis en konflikt er opstået i de samarbejdsrelationer du er en del af, i hvor høj grad ønsker du så, at I selv er i stand til at løse dem?**

Angiv %: \_\_\_\_\_

---

---

## 6. Spørgsmål om projektets udvikling

---

Vi vil i det følgende gerne stille nogle enkelte spørgsmål om, hvorledes du synes byggeriet af LO-hovedsædet forløber.

**På en skala fra 1–5, hvor tilfreds er du med byggesagens hidtidige forløb i forhold til jeres evne til at holde den lagte tidsplan?**

*1=meget utilfreds, 2=lidt utilfreds 3=hverken tilfreds eller utilfreds, 4=tilfreds, 5= meget tilfreds.*

Sæt en cirkel: 1    2    3    4    5

**På en skala fra 1–5, hvor tilfreds er du med byggesagens hidtidige forløb i forhold til jeres evne til at holde budgettet?**

*1=meget utilfreds, 2=lidt utilfreds 3=hverken tilfreds eller utilfreds, 4=tilfreds, 5= meget tilfreds.*

Sæt en cirkel: 1    2    3    4    5

**På en skala fra 1–5, hvor tilfreds er du med byggesagens hidtidige forløb i forhold til jeres evne til at levere byggeriet i den planlagte kvalitet?**

*1=meget utilfreds, 2=lidt utilfreds 3=hverken tilfreds eller utilfreds, 4=tilfreds, 5= meget tilfreds.*

Sæt en cirkel: 1    2    3    4    5

**På en skala fra 1–5, hvor tilfreds er du med jeres evne til løse konflikter hurtigt og effektivt i byggesagens hidtidige forløb – i forhold til jeres evne til at levere byggeriet i den planlagte kvalitet?**

*1=meget utilfreds, 2=lidt utilfreds 3=hverken tilfreds eller utilfreds, 4=tilfreds, 5= meget tilfreds.*

Sæt en cirkel: 1    2    3    4    5

---

## 7. Spørgsmål om partnerskab

---

Beskriv i egne ord, hvad forstår du ved et partnerskab?

Hvilke fordele kan du se ved at danne et partnerskab i forbindelse med opførelsen af LO-hovedsædet?

Hvilke ulemper kan du se ved at danne et partnerskab i forbindelse med opførelsen af LO-hovedsædet?

På forhånd tak fordi du tog dig tid til at besvare  
ovenstående spørgsmål.

---





Publikationen sammenfatter resultater og erfaringer vedrørende brug af partnering i realiseringen af LO's hovedsæde i Havnestaden, København. Forløbet i byggesagen adskiller sig fra traditionelle byggesager på en række områder. Vigtigst af disse er anvendelsen af en række partneringtiltag, der udgør et brud med den traditionelle organisering og gennemførelse af byggesager.

Dog har det været vanskeligt at realisere intentionerne om det gode samarbejde. Anvendelsen af partnering har således ikke resulteret i ændret arbejdspraksis. Som årsager hertil peges bl.a. på, at byggeriets traditionelle kontraktlige aftalesystem står i modsætningsforhold til de grundlæggende forudsætninger for partnering, og at der mangler operationelle værktøjer til understøttelse af partneringprocessen.

1. udgave, 2004  
ISBN 87-563-1212-1  
ISSN 1600-8049

